



RELAÇÕES ENTRE PODER E COMPROMETIMENTO AFETIVO NA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO EM UMA IFES POTIGUAR

RELATIONS BETWEEN POWER AND AFFECTIVE COMMITMENT IN PUBLIC MANAGEMENT: STUDY IN POTIGUAR IFES

Daironne Kadídio Martins Holanda Rosário

Mestre em Administração. Administrador na Universidade Federal Rural do Semi-Árido – UFERSA. Docente na Faculdade Mater Christi – FMC. E-mail: daironnerosario@ufersa.edu.br

Kalyana Cristina Fernandes de Queiroz

Doutoranda em Psicologia. Docente na Universidade Potiguar – UnP. Psicóloga na Casa de Saúde São Camilo de Lelis. E-mail: kalyana@unp.br

José Clerton de Oliveira Martins

Pós-Doutor em Psicologia. Docente na Universidade de Fortaleza – UNIFOR. E-mail: kalyana@unp.br

Envio em: Abril de 2014

Aceite em: Maio de 2015

RESUMO

O relacionamento entre variáveis em diversos contextos é estudo tradicional na área de comportamento organizacional. Este trabalho objetivou a análise do relacionamento entre as variáveis “poder” e “comprometimento organizacional afetivo” no contexto do serviço público, tomando como cenário uma Instituição Federal de Ensino Superior. De caráter descritivo e explicativo quanto aos fins, bibliográfico e de estudo de caso quanto aos meios, esta pesquisa foi aplicada junto a uma amostra não probabilística correspondente a 27,6% do universo considerado. Utilizou-se como instrumentos a Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS, e a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA. A análise dos dados se deu em consonância com o recomendado pelos autores dos instrumentos. Quanto à análise de correlação, utilizou-se o coeficiente de correlação linear de Pearson (r). Os dados indicaram que as bases de poder de recompensa e de coerção apresentam-se como pouco utilizadas na instituição pesquisada, já as de poder de perícia e legítimo se mostraram medianamente utilizadas. Nenhuma das bases apresentou-se como fortemente utilizada. Quanto ao comprometimento afetivo constatou-se indecisão dos pesquisados, embora os resultados se aproximem consideravelmente do limite inferior da faixa identificada como afetivamente comprometida. As correlações encontradas foram fracas e positivas com exceção do aferido na base de poder de coerção, que se apresentou fraca e negativamente correlacionado. Concluiu-se a existência de fraco correlacionamento linear entre as variáveis “poder” e “comprometimento afetivo” dentre os pesquisados.

Palavras-Chave: Comprometimento afetivo. Bases de poder. Gestão pública.

ABSTRACT

The relationship between variables in different contexts is traditional study in the area of organizational behavior. This study aimed to analyze the relationship between the variables power and affective organizational commitment in the context of public service, taking as scenario a federal institution of higher education. Descriptive and explanatory as to the purposes and literature, and case study as to the means, this research was applied along with the non-probability sample corresponding to 27.6% of the universe considered. The Bases Scale of Superior Power and the Scale of Affective Organizational Commitment were used as instruments. Data analysis was in line with which was recommended by the authors of the instruments. As to the correlation analysis, Pierce's coefficient of linear correlation (r) was used. The data indicated that the bases of reward and coercion power are presented as little used in the researched institution. However the skill and legitimate power have been proved to have medium use. None of the bases appeared as heavily used. As for affective commitment we have found indecision of respondents, although the results are considerably closer to the lower limit of the range identified as emotionally compromised. The correlations found were weak and positive, except for the gauged on the basis of coercive power, which was weak and negatively correlated. It was concluded that there is weak linear interrelationships among variables power and affective commitment among respondents.

Key words: Affective commitment. Power bases. Public management.

1 INTRODUÇÃO

Mesmo permeando as relações interpessoais desde o início da civilização, o tema poder tem uma forte conotação negativa em nossa sociedade. Embora sejam socialmente mais aceitáveis temas como sexo ou dinheiro, ainda que as pessoas que tenham poder o neguem, e ainda que aqueles que o querem dificilmente admitam, poder não é sempre ruim. Trata-se de uma realidade da interação humana e, principalmente, da vida organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Outra importante variável relativamente recente nos estudos sobre o comportamento humano nas organizações emanou das pesquisas sobre motivação. Os estudos sobre comprometimento organizacional o evidenciam como uma importante atitude do indivíduo para com o seu dia a dia organizacional, influenciando diversas outras variáveis, tais como rotatividade, absenteísmo e desempenho (SOUZA, 2012).

Este estudo se propõe a investigar a existência ou não de relações entre as variáveis “poder” e “comprometimento organizacional afetivo” e, visando à viabilidade da pesquisa, dados os prazos e recursos disponíveis, concentra-se no contexto de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) no estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, se propõe a solucionar a seguinte questão de pesquisa: Existe relação entre o tipo de poder predominantemente exercido e a forma de comprometimento manifestado pelos trabalhadores da instituição pesquisada?

Este questionamento existe, pois a consideração das relações entre diversas variáveis norteia os estudos na área de comportamento organizacional desde as suas origens. A existência ou não destas relações orienta a ação administrativa e oferece subsídios ao desenvolvimento de políticas e programas organizacionais com as mais variadas finalidades, além de desenvolver o conhecimento dos temas pesquisados.

Ao ampliar o domínio dos conhecimentos acerca dos temas “poder” e “comprometimento organizacional”, especificamente relacionando a estas variáveis em um contexto de primeiro setor, academicamente este estudo acrescenta mais um aspecto ao corpo de conhecimento sobre as relações de trabalho no serviço público, em área de suma importância do comportamento organizacional.

Admitindo a importância do exercício do poder no cotidiano das organizações, bem como a importância do comprometimento organizacional para o desempenho do indivíduo no ambiente de trabalho, percebe-se

o caráter ferramental da pesquisa. As possibilidades de aplicações práticas das implicações do relacionamento entre as variáveis estudadas indicam o aspecto instrumental da justificativa deste estudo.

A somar-se ao caráter de importância científica e tecnológica desenvolvido nos parágrafos anteriores, a pesquisa proporciona ainda um vislumbre do estado da arte dos temas considerados, ao retratar a percepção dos pesquisados acerca das variáveis dos objetos de estudo.

Após esta introdução, que compila justificativa e objetivos do estudo, este artigo estrutura-se em seções que se ocupam, respectivamente, do referencial teórico que embasou a pesquisa, do método adotado, da análise dos dados coletados e das conclusões, estas últimas apresentando inclusive suas limitações, bem como sugestões para estudos posteriores.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

Investigar a existência ou não de correlações entre as variáveis “poder” e “comprometimento organizacional afetivo” dentre os técnicos administrativos da IFES pesquisada.

1.1.2 Específicos

a) Analisar as bases do poder exercido pela administração da IFES na percepção de seus técnicos administrativos.

b) Aferir o comprometimento afetivo dos técnicos administrativos da IFES.

c) Analisar a existência ou não de correlação entre o poder exercido pela administração na percepção dos técnicos administrativos e o comprometimento afetivo na instituição pesquisada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SOBRE O PODER

Normalmente considerado de forma depreciativa, o poder é uma ferramenta crítica na realidade organizacional. Historicamente, os estudos sobre o tema parecem ter se concentrado no estado e em sua gestão, como atestam obras clássicas como a de Platão (2001), Aristóteles (2002), Maquiavel

(1996), dentre outras. É o conhecimento acríptico desta última, um dos grandes responsáveis pelo aspecto negativo do poder, amplamente difundido no senso comum.

No entanto, as raízes da má fama do poder tem origem antiga. Conceitualmente, o poder tem um concorrente desde sua concepção: a violência, que pode ser entendida como a força para dispor sobre alguma coisa. Poder e violência têm então travado um embate pela supremacia conceitual, com uma pequena vantagem para o poder. Atualmente, não é raro que ocupem o mesmo campo semântico (HERB, 2013).

Embora o aspecto negativo prevaleça no senso comum, deve-se reconhecer que o poder é um fenômeno natural em qualquer grupo ou organização (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Baldwin, Rubin e Bommer (2008) explicam que o poder e seu uso competente é uma variável crítica para o sucesso não só organizacional, mas pessoal.

Adentrando no âmbito das definições, partimos do pensamento clássico de Weber (2003) que entende o poder como a imposição da vontade própria numa relação social, mesmo diante da relutância. Para Herb (2013), embora clássica, esta definição não é atemporal. Isto porque, segundo o autor, no decorrer do tempo, o poder nunca foi o mesmo, trocando sempre de imagem, nome e lugar.

Atualmente, o poder é estudado de forma mais focada, em situações sociais específicas, tais como o seu uso no contexto organizacional (GUIMARÃES, 2007). Nesta corrente, French e Raven (1959) propuseram o poder social, focando a sua dinâmica nas relações sociais e delimitando-o como campo de estudo da psicologia social. Estes autores definiram poder como a influência potencial que o agente pode exercer sobre o sujeito.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 402) entendem o fenômeno poder em consonância com estes últimos, definindo-o como “a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A”. Entendimento um pouco mais amplo é o de Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 171): “o poder pode ser definido como a capacidade de exercer influência para controlar outras pessoas ou even-

tos e a capacidade de se defender contra a influência de outras pessoas”.

Destaca-se a influência do conceito de French e Raven (1959) nos pensamentos atuais sobre o tema, bem como no seu tratamento contemporâneo nos estudos da área de comportamento organizacional, sobretudo nas publicações brasileiras. Mendonça e Dias (2006, p. 2) discorrem sobre este assunto:

É perceptível a influência do entendimento desses autores sobre poder e influência e o uso frequente da tipologia de poder apresentada por eles na literatura sobre administração, sobretudo, em livros da área de comportamento organizacional publicados no Brasil.

Martins e Guimarães (2007) explicam que o pensamento de French e Raven (1959) para o poder resistiu ao tempo e mostrou-se, dentre outros, o mais adequado no contexto de pesquisa organizacional. Dado o exposto, esta pesquisa adota a definição de French e Raven (1959), para os quais poder é a influência potencial que o influenciador pode exercer sobre o influenciado.

2.1.1 Bases de poder

French e Raven (1959) também são responsáveis pela tipologia de poder mais utilizada e aceita nas pesquisas da área, segundo Martins e Guimarães (2007). Estes autores explicam que a teoria inicial foi aprimorada ao longo dos anos e atualmente encontra-se consolidada graças a diversos estudos nas áreas das Psicologias Cognitiva, Social e Organizacional.

A taxionomia proposta por French e Raven (1959) considera que o tipo de poder exercido por um influenciador depende da fonte de poder controlada por ele. Essas fontes de poder foram denominadas pelos autores de bases de poder e são entendidas por Guimarães (2007) como insumos que geram no influenciado, a dependência do influenciador. A taxionomia originalmente proposta e mais difundida encontra-se na Tabela 1: Bases de poder segundo French e Raven (1959), e compõe-se de cinco bases de poder.

Tabela 1 - Bases de poder segundo French e Raven (1959).

(BASE) TIPO DE PODER	CARACTERIZAÇÃO
Poder de Coerção	Baseado na percepção do influenciado de que o influenciador pode puni-lo.
Poder de Recompensa	Baseado na percepção do influenciado de que o influenciador pode recompensá-lo.
Poder Legítimo	Baseado na percepção do influenciado de que o influenciador tem o direito de prescrever seu comportamento.
Poder de Referência	Baseado no desejo do influenciado pela identidade do influenciador.
Poder de Perícia	Baseado na percepção do influenciado de que o influenciador detém algum conhecimento específico.

Fonte: Elaborada pelo autor.

A base de poder de coerção funciona devido à capacidade do influenciador de punir o influenciado. A base de recompensa é característica do poder vinculado à capacidade de recompensar do influenciador. A base de poder legítimo firma-se na posição ocupada pelo poderoso. A base de referência é exercida em função do interesse do influenciado pela identidade do poderoso. Por fim, a base de poder de perícia é característica daquele que exerce poder baseado na posse de conhecimento específico (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; GUIMARÃES, 2007; FRENCH; RAVEN, 1959).

Martins e Guimarães (2007) explicam que pertence a Hinkin e Schriesheim (1989), a escala mais concisa e de estrutura fatorial mais sólida baseada na taxionomia de French e Raven (1959): a Escala de Base de Poder do Supervisor – EBPS. Não localizando nenhum estudo sobre as medidas das bases de poder de French e Raven (1959) no contexto nacional, Martins e Guimarães (2007) realizaram um estudo de adaptação, tendo por base o instrumento desenvolvido por Hinkin e Schriesheim (1989).

Adaptada ao contexto brasileiro, “uma das bases propostas por French e Raven e identificada por Hinkin e Schriesheim não se confirmou na estrutura fatorial identificada...” (MARTINS; GUIMARÃES, 2007, p. 70). A base de poder de referência, segundo o estudo de adaptação, não é percebida pelos trabalhadores brasileiros como diferente do poder de legitimidade e do de perícia.

Assim, pode-se perceber que os trabalhadores participantes deste estudo não conseguiram diferenciar o poder de ‘referência’ do de ‘legitimidade’ e ‘perícia’. Este achado pode ser explicado em função de diferenças culturais, emergindo daí uma necessária reflexão sobre os valores dos trabalhadores brasileiros no que tange à adoção de refe-

renciais ou de modelos de comportamento (MARTINS; GUIMARÃES, 2007, p. 70-71).

Tratando-se então de um estudo nacional, esta pesquisa adota a taxionomia proposta por French e Raven (1959) devidamente adaptada ao contexto nacional através dos estudos de Martins e Guimarães (2007) tendo por base o instrumento de Hinkin e Schriesheim (1989), e constituída das quatro bases de poder seguintes: poder legítimo, poder de perícia, poder de coerção e poder de recompensa.

2.2 SOBRE O COMPROMETIMENTO AFETIVO

A complexidade do vínculo do indivíduo com seu trabalho é bastante conhecida e estudada pelo comportamento organizacional e áreas afins. A multidimensionalidade é outro aspecto relevante deste vínculo (TAMAYO, 2005). Embora essa relação seja tão antiga quanto a relação homem-trabalho, a dimensão específica da influência das normas no comportamento do indivíduo, em exame amplo, data do início da década de 1930 (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Estes estudos iniciais, conhecidos como estudos de Hawthorne, “concluíram que os comportamentos e sentimentos dos trabalhadores estão intimamente relacionados” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 271). Tratava-se dos germes que viriam originar, após décadas de desenvolvimento, os estudos atuais sobre o comprometimento organizacional.

Souza (2012, p. 20) explica que a palavra comprometimento deriva da palavra comprometer, que tem sua origem do latim *compromittere*, que signi-

fica constituir e contrair algo ou alguém, ou ainda expor. Para a autora, a palavra comprometimento “é uma palavra derivante que assume o ato de comprometer e responsabilizar-se”.

Definindo o vínculo que o trabalhador desenvolve profundamente com seu trabalho como “comprometimento”, Barros (2007) e Bastos et al (2008) entendem que nas últimas três ou quatro décadas, os estudos sobre o comportamento organizacional passaram a se interessar cada vez mais por esta variável, em detrimento a assuntos correlatos como motivação, satisfação do funcionário e clima organizacional. Para este autor, comprometimento é o “conjunto de sentimentos e ações do indivíduo em relação à organização onde ele está inserido, o qual é determinante para a sua permanência na mesma” (BARROS, 2007, p. 47).

Sobre esta mudança no foco das pesquisas, Barros (2007, p. 44-45) explica:

A razão deste novo enfoque é que o comprometimento é um vínculo mais profundo do indivíduo com o seu trabalho; ele se desenvolve lentamente, sendo mais estável ao longo do tempo; portanto, sofre menos o efeito de aspectos circunstanciais.

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 70), em uma definição mais simplista, explicam que o comprometimento organizacional é uma atitude do indivíduo que pode ser definida “como o grau de identificação que o trabalhador tem com uma empresa e seus objetivos, e o desejo de manter-se como parte dela”.

Souza (2012 p. 23) atenta para o fato de que as definições para o conceito de comprometimento são muitas e diferenciadas, no entanto, sintetiza que as pessoas quando comprometidas, são mais produtivas e entende comprometimento como a possibilidade de manifestação do potencial de realização do indivíduo, “sendo esse comprometimento uma resposta às ações adotadas pelas empresas aos seus colaboradores”.

Embora a literatura contemporânea conste de várias definições, a influência das ideias de Meyer e Allen (1991) parece ser unanimidade nas pesquisas sobre o tema, podendo ser facilmente percebidas em estudos como os de Medeiros e Albuquerque (2005), Tamayo (2005), Barros (2007), Bastos et al (2008), Robbins, Judge e Sobral (2010), Souza (2012) e Cahú (2013).

Meyer e Allen (1991) definem o comprome-

timento como um estado psicológico do indivíduo, estado este responsável pela ligação do indivíduo com a organização. Bastos et al (2008) explicam que os estudos destes autores representaram a consolidação da intensa investigação sobre as bases do comprometimento organizacional até então.

Considerando os vários modelos de composição do comprometimento organizacional, é de Meyer e Allen (1991), o de maior aceitação entre os pesquisadores. O modelo destes autores foi validado em várias culturas, sendo internacionalmente aceito e entende que o comprometimento organizacional é composto por três componentes ou bases, a saber: comprometimento afetivo, comprometimento instrumental e comprometimento normativo (MEDEIROS; ALBUQUERQUE, 2005).

2.2.1 Bases de comprometimento organizacional e comprometimento afetivo

Como visto até então, o estudo do vínculo do indivíduo com a organização abrange uma considerável multiplicidade. Tamayo (2005, p. 195) acrescenta que o estudo do comprometimento reflete essa multiplicidade, de forma que “seis perspectivas ou tipos de comprometimento podem ser considerados: comprometimento com o trabalho, com o emprego, com a carreira, com a equipe, com o sindicato e com a organização”.

Alinhando-se ao escopo do trabalho, a este estudo interessa o comprometimento organizacional. Quanto a este, a pesquisa de Meyer e Allen (1991) entende que o comprometimento organizacional diz respeito a um estado psicológico do indivíduo e este estado é responsável pela ligação do indivíduo à organização. Os autores apresentaram ainda este comprometimento como alicerçado em três bases.

A base instrumental, ou dimensão instrumental do comprometimento, envolve os custos de deixar a organização. Barros (2007, p. 48), ao tratar do comprometimento instrumental, explica que “na perspectiva instrumental, também denominada de calculativa, continuação, “side-bets”, o comprometimento é visto como função das recompensas e custos associados à condição de integrante da organização”.

A base normativa, ou dimensão normativa do comprometimento, pode ser entendida como uma obrigação percebida pelo indivíduo de permane-

cer na organização. Ao tratar do comprometimento normativo, Souza (2012, p. 39) considera que “nesta dimensão, os trabalhadores não saem das empresas porque eles sentem que são obrigados a permanecer, visto as suas crenças que pregam ser a coisa certa a se fazer”.

Por fim, a base afetiva ou dimensão afetiva do comprometimento, diz respeito ao apego do indivíduo e a sua identificação para com a organização. Ao se referir ao comprometimento afetivo, Medeiros e Albuquerque (2005, p. 39) o entendem como “um apego, um envolvimento, onde ocorre identificação com a organização”.

Dada a multidimensionalidade do comprometimento, o modelo que o classifica como instrumental, normativo e afetivo se tornou consenso na literatura científica específica a partir da década de 90 (SOUZA, 2012), e é também adotado nesta pesquisa. No entanto, o foco deste trabalho é ainda mais específico e interessasse pela dimensão afetiva do comprometimento.

cialmente bibliográfica, ao levantar o instrumental analítico para a composição do referencial teórico em livros e revistas científicas, teses e dissertações, dentre outros. Tem-se ainda um estudo de caso, estando a pesquisa circunscrita a uma IFES do estado do Rio Grande do Norte.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Como universo da pesquisa, teve-se o corpo de técnicos administrativos da IFES, agentes que têm a atividade administrativa como objetivo fundamental na instituição pesquisada. Este universo totaliza 453 técnicos.

Com o objetivo inicial de realizar uma pesquisa censitária, obteve-se apenas 125 respondentes, compondo-se então uma amostra por conveniência de 27,6% do universo.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu pela aplicação de questionário constituído por dois blocos de questões.

Composto por 15 itens respondidos em escalas Likert de cinco pontos, o bloco I objetiva aferir as bases de poder utilizadas pelos supervisores, bem como o seu nível de utilização, e é constituído pela Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS. Trata-se de instrumento adaptado ao contexto nacional, fatorialmente validado e com confiabilidade devidamente aferida por Martins e Guimarães (2007). A Tabela 2 relaciona as denominações (fatores), os itens integrantes e os índices de precisão dos fatores da EBPS.

Tabela 2: Denominações, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da EBPS.

DENOMINAÇÃO (FATOR ANALISADO)	ITENS	ÍNDICES DE PRECISÃO (α DE CRONBACH)
Base de poder legítimo	2, 5, 13 e 14	0,81
Base de poder de perícia	3, 7, 10 e 15	0,84
Base de poder de coerção	4, 11, e 12	0,85
Base de poder de recompensa	1, 6, 8 e 9	0,72

Fonte: Adaptado de Martins (2008).

(α de Cronbach)

3 MÉTODO

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa, tomar-se há como base a taxionomia proposta por Vergara (2009), que a classifica quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva, uma vez que expõe características de um fenômeno e, mais especificamente, busca estabelecer correlações entre variáveis. Pode ainda ser entendida como pesquisa explicativa, visto que se preocupa em tornar inteligível a relação entre as variáveis pesquisadas.

Quanto aos meios, tem-se uma pesquisa ini-

O bloco II consiste na versão reduzida da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo – ECOA, objeto do estudo de Bastos et al (2008). Composta de cinco itens a serem respondidos em escala Likert de cinco pontos, este instrumento dispõe de um índice de precisão (α de Cronbach) de 0,93 e objetiva aferir o compromisso de base afetiva.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tabulados em planilhas eletrônicas. Para os dados oriundos do bloco I do instrumento, obteve-se as médias fatoriais, uma para cada base de poder aferida, conforme Tabela 2. Para os dados obtidos através do bloco II, por se tratar de uma medida unidimensional, obteve-se a média simples dos dados para cada respondente. Este tratamento é consonante com o recomendado pelos autores da EBPS (MARTINS, 2008) e da ECOA (BASTOS et al, 2008).

Uma vez tabulados os dados e obtidas as médias, as bases de poder foram escalonadas. Em seguida,

verificar-se-á a existência de correlação linear entre o comprometimento organizacional afetivo (dados do bloco II) e cada base de poder pesquisada (dados do bloco I). Para este fim, foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson (r). Esta medida afere o grau e a direção da correlação linear entre duas variáveis (FIGUEIREDO FILHO; SILVA JÚNIOR, 2009).

Cabe ressaltar que devido à natureza da amostra, obtida por conveniência, a análise através do coeficiente de correlação de Pearson não deve ser extrapolada, dado que a normalidade dos dados não foi testada. Lira (2004) explica que a normalidade bivariada conjunta dos dados é pressuposto para inferências (intervalo de confiança e teste de hipótese) a partir dessa estatística e é dispensável em se tratando de estudos amostrais. O mesmo autor explica ainda que embora imprescindível para pequenas amostras, esse pressuposto diminui de importância quando se aumenta esta.

A Quadro 1 ilustra a relação entre o tratamento dos dados e os objetivos a serem atingidos.

Quadro 1 - Bases de poder segundo French e Raven (1959).

TRATAMENTO	OBJETIVOS RELACIONADOS	
	ESPECÍFICOS	GERAL
Obtenção e escalonamento das médias fatoriais obtidas do bloco I do instrumento.	Analisar as bases do poder exercido pela administração da IFES na percepção de seus técnicos administrativos.	Investigar a existência ou não de correlações entre as variáveis “poder” e “comprometimento organizacional afetivo” dentre os técnicos administrativos da IFES.
Cálculo da média dos dados obtidos do bloco II do instrumento.	Aferir o comprometimento afetivo dos técnicos administrativos da IFES.	
Obtenção do coeficiente de correlação de Pearson entre o comprometimento organizacional afetivo e cada base de poder.	Analisar a existência ou não de correlação entre o poder exercido pela administração na percepção dos técnicos administrativos e o comprometimento afetivo na instituição pesquisada.	

Fonte: Elaborada pelo autor.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.2 ANALISE DAS BASES DO PODER EXERCIDO NA ADMINISTRAÇÃO DA IFES NA PERCEPÇÃO DE SEUS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

Quanto à configuração do poder na organização pesquisada, os dados coletados foram tabulados e as respectivas médias fatoriais encontram-se escalonadas na Tabela 3.

Tabela 3: Escalonamento das médias fatoriais das bases de poder pesquisadas.

POSIÇÃO	BASE DE PODER	MÉDIA FATORIAL
1	Poder de perícia	3,832
2	Poder legítimo	3,492
3	Poder de recompensa	2,690
4	Poder de coerção	1,869

Fonte: Dados da pesquisa.

Cabe ressaltar que quanto maior a média fatorial obtida, mais utilizada tende a ser a base de poder correspondente na realidade pesquisada (MARTINS, 2008). Desta forma, o poder de perícia foi apontado pelos dados da pesquisa como a forma de poder predominante, com uma média fatorial de 3,832. Também conhecido como poder de especialista, é normalmente associado àquele que ocupa determinada posição, e não à posição hierárquica em si. Normalmente, é o poder característico das pessoas que detêm conhecimentos e habilidades importantes para as demais e para a organização como um todo (BALDWIN; RUBIN; BOMMER, 2008).

Segue-se do poder de perícia ao poder legítimo, que ocupa a segunda posição em termos de utilização de acordo com os pesquisados na IFES, ao atingir uma média fatorial de 3,492. Tida como a base de poder mais complexa por French e Raven (1959), este poder é caracterizado pela crença do indivíduo, assim como por seu sentimento de dever diante de uma hierarquia de posições sociais. A legitimidade deriva da posição ocupada em uma hierarquia, não da pessoa que a ocupa (BALDWIN; RUBIN; BOMMER, 2008).

Com uma média fatorial de 2,690, o poder de recompensa figura na terceira posição dos dados pesquisados. Este poder submete os indivíduos às ordens de outros através da expectativa de que isso traga benefícios aos primeiros. É o poder característico daquele que pode distribuir recompensas percebidas como valiosas (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Os dados indicam o poder de coerção como base menos presente na IFES, com média fatorial de 1,869. Este poder é oriundo da capacidade de punir quem desobedece às ordens ou vontades daquele que detém o poder (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Martins (2008, p. 22) explica que esta base “diz respeito ao controle do poderoso sobre punições”.

Por fim, considerando a intensidade da utilização das bases de poder de French e Raven (1959) na IFES, a adaptação ao contexto brasileiro do instrumento utilizado sugere que médias fatoriais acima de quatro,

indicam bases bastante utilizadas, e menores que 2,9, sinalizam bases pouco utilizadas (MARTINS; GUIMARÃES, 2007). Desta forma, considerando os dados da pesquisa, podemos constatar que enquanto as bases de poder de recompensa e de coerção apresentam-se como pouco utilizadas, com médias fatoriais de 2,690 e 1,869, respectivamente, as de poder de perícia e legítimo não atingem o patamar de bastante uso com suas médias fatoriais respectivas de 3,832 e 3,492.

4.2 AFERIÇÃO DO COMPROMETIMENTO AFETIVO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS.

Quanto à aferição do comprometimento afetivo dos técnicos administrativos da IFES, os dados da ECOA apontaram uma média aritmética de 3,741. Para a interpretação deste valor, Bastos et al (2008, p. 56) explica que “quanto maior o valor do escore médio, mais forte é o compromisso afetivo com a organização” e entende que

Valores entre 4 e 5 podem sinalizar que o empregado sente-se afetivamente comprometido com a organização. Valores entre 3 e 3,9 sugerem indecisão do empregado quanto ao seu vínculo afetivo. Valores entre 1 e 2,9 podem indicar frágil compromisso afetivo com a organização (BASTOS et al, 2008, p. 56).

Desta forma, constata-se que o comprometimento afetivo dos técnicos administrativos pesquisados na IFES sugere indecisão, e se aproxima consideravelmente do limite inferior da faixa identificada como afetivamente comprometida, que varia de quatro a cinco.

4.3 ANÁLISE DA EXISTÊNCIA OU NÃO DE CORRELAÇÃO LINEAR ENTRE “PODER” E “COMPROMETIMENTO AFETIVO”

Tratando-se da análise da correlação entre “comprometimento” e “poder” na IFES, calculou-se o coeficiente de correlação de Pearson (r) entre

o comprometimento afetivo e cada uma das bases de poder estudadas. Os dados resultantes encontram-se na Tabela 4.

Tabela 4: Correlação linear entre o comprometimento afetivo e cada base de poder.

BASE DE PODER	R
Poder de perícia	0,316
Poder legítimo	0,285
Poder de recompensa	0,281
Poder de coerção	-0,205

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao interpretar o coeficiente de correlação de Pearson, Figueiredo Filho e Silva Júnior (2009, p. 120) explicam que quanto mais próximo de um, “maior é o grau de dependência estatística linear entre as variáveis”, independentemente do sinal, que indica a direção da correlação. Dancey e Reidy (2006) sugerem que valores entre 0,1 e 0,3 podem ser entendidos como reflexos de uma relação de intensidade fraca, entre 0,4 e 0,6 já podem ser entendidos como correlação moderada, e entre 0,7 e 1 sinalizam forte correlação linear.

Os dados apontaram que, dentre os pesquisados, a base de poder de perícia mostra-se a mais correlacionada com o comprometimento organizacional afetivo na IFES, com $r = 0,316$. Deve-se atentar para o fato de que, apesar de ser a fonte de poder mais correlacionada dentre as pesquisadas, de acordo com o exposto por Dancey e Reidy (2006), denota-se ainda uma correlação fraca.

A segunda base mais intensamente correlacionada com o comprometimento afetivo de acordo com os dados pesquisados foi a de poder legítimo: $r = 0,285$. Apresentando-se também como fracamente correlacionada, $r < 0,4$, esta fonte de poder destaca-se da base de poder de recompensa por uma pequena diferença de intensidade, apresentando a última, $r = 0,281$.

Ainda quanto à intensidade, o poder de coerção se apresenta nos dados como o menos correlacionado com a base de comprometimento organizacional afetivo, com $r = -0,205$.

Considerando-se então a intensidade da correlação entre as variáveis pesquisadas, os dados sugerem que ambas estão fracamente correlacionadas, visto que nenhuma das bases de poder pesquisadas atingiu um r de Pearson que sinalize relação forte ou moderada.

Analisando-se o sinal dos coeficientes encontra-

dos, as bases de poder de perícia, legítimo e de recompensa apresentaram resultados positivos. Apenas a base de poder de coerção apresentou-se com sinal negativo.

Quanto à interpretação desse sinal, Dancey e Reidy (2006, p. 180) explicam que se lida com a direção da correlação aferida. Para os autores, quando o sinal é positivo:

Valores altos em uma variável (que chamamos de x) tendem a ser associados com valores altos na outra variável (que chamamos de y). Ao contrário, valores baixos na variável x tendem a ser associados com valores baixos na variável y .

Este tipo de correlação positiva, embora fraca, como já visto, foi encontrado nas bases de poder de perícia, legítimo e de recompensa, com r 's de Pearson respectivos de 0,316, 0,285 e 0,281. Somente o poder de coerção apresenta-se negativamente correlacionado, o que indica que “valores altos em uma variável são associados com valores baixos na outra variável” (DANCEY; REIDY, 2006, p. 180). Reforça-se ainda que esta última correlação negativa também é fraca, com $r = -0,205$.

Por fim, sintetiza-se então que os dados apontam para um fraco correlacionamento linear entre as variáveis “poder” e “comprometimento afetivo” dentre os pesquisados no contexto organizacional da IFES. Apontam ainda que a base de poder de coerção é a única negativamente correlacionada com este tipo de comprometimento.

5 CONCLUSÕES

O relacionamento entre variáveis em diversos contextos é um estudo tradicional na área de com-

portamento organizacional. Esta pesquisa definiu seu escopo na análise do relacionamento entre as variáveis “poder” e “comprometimento organizacional afetivo” no contexto do serviço público, tomando como cenário uma instituição federal de ensino superior. Finda a análise, as conclusões atendem satisfatoriamente os objetivos propostos, considerando o foco adotado.

Destilando-se o poder em cada uma de suas bases, observou-se que o poder de perícia é predominante, na percepção dos pesquisados, e ainda assim não atinge o patamar de bastante uso. O poder legítimo encontra-se em segundo lugar e as bases de poder de recompensa e coerção apresentam-se como pouco utilizadas e ocupam respectivamente as últimas posições.

Os dados apontaram indecisão dos pesquisados quanto ao comprometimento organizacional afetivo, no entanto, constatou-se que os valores encontrados aproximam-se consideravelmente do limite inferior da faixa identificada como afetivamente comprometida.

Quanto ao relacionamento entre as variáveis pesquisadas, constatou-se uma fraca correlação linear no contexto considerado. Destaca-se ainda que a base de poder de coerção apresenta-se como a única negativamente correlacionada com o comprometimento organizacional afetivo. Embora se trate de fraca correlação, isso sugere que quanto mais utilizada a coerção, menor tende a ser o comprometimento afetivo.

Conclui-se então a existência de fraco relacionamento linear entre as variáveis “poder” e

“comprometimento afetivo” dentre os pesquisados no contexto organizacional da IFES.

Cabe destacar algumas limitações da pesquisa, a iniciar pelo tipo de correlação investigado. Ressalta-se que duas variáveis podem se relacionar de outras formas que não linearmente, tendo sido analisada neste estudo apenas a correlação linear. Também merece atenção o fato de que embora a amostra conste de mais de cem pesquisados (não se caracterizando uma amostra pequena), a normalidade dos dados não foi testada, de forma que os resultados não devem ser extrapolados para a população.

Cita-se ainda como limitação, a natureza do coeficiente de correlação de Pearson, adotado neste estudo, que não discrimina variáveis dependentes e independentes, não sugerindo causalidade. Sua análise não possibilita a conclusão de que o comprometimento organizacional afetivo influencia as bases de poder ou sofre influência delas, apenas sinaliza a existência ou não de correlação linear.

Sugere-se a replicação desta pesquisa com amostras maiores e com a normalidade testada em outras instituições do setor público, a fim de se consolidar ou rejeitar os resultados encontrados neste estudo. Pode-se ainda replicar esta no setor privado, com o objetivo de comparação com o setor público. Por fim, sugere-se ainda para novos estudos, a ampliação dessa pesquisa com a consideração de preditores de comportamento, dada a natureza da atual, que considera apenas a simples correlação entre duas variáveis.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **A política**. São Paulo: Martin Claret, 2002.

BARROS, Ana Rita Oliveira de. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com práticas de gestão de pessoas e intenção de permanência**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org). **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 49-95.

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CAHÚ, Samara Maria Aires da Câmara. **Valores relativos ao trabalho e o comprometimento organizacio-**

nal em um resort internacional no nordeste do Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Potiguar, Natal, 2003.

DANCEY, Christine; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia:** usando SPSS para Windows. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FIGUEIREDO FILHO, Dalson Britto; SILVA JÚNIOR, José Alexandre da. Desvendando os mistérios do coeficiente de correlação de Pearson (r). **Revista política hoje.** Recife, v. 18, n. 1, p. 115-146, 2009.

FRENCH, John; RAVEN, Bertram. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power.** Ann Arbor: University of Michigan Press, p.150-167, 1959.

GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe:** um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

HERB, Karlfriedrich. Além do bem e do mal: o poder em Maquiavel, Hobbes, Arendt e Foucault. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, n. 10, abr. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522013000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 set. 2013, 11:15:00.

HINKIN, Timothy; SCHRIESHEIM, Chester. Development and applications of new scales to measure de French and Raven (1959) bases of power. **Journal of applied psychology**, v. 74, n. 4, p. 561-567, 1989.

LIRA, Sachiko Araki. **Análise de correlação:** abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações. Dissertação (Mestrado em Métodos Numéricos em Engenharia). Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe.** Rio de Janeiro: Paz e terra, 1996.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Bases de poder organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org). **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 21-28.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. GUIMARÃES, Vanessa Fonseca. Adaptação e validação fatorial da escala de bases de poder de French e Raven. **Revista Psicologia: organizações e trabalho.** Brasília, v. 7, n. 2, p. 54-77, jul-dez, 2007.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista Psicologia: organizações e trabalho.** Brasília, v. 5, n. 2, p. 35-84, jul-dez, 2005.

MENDONÇA, José Ricardo Costa de; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. De French e Raven (1959) ao modelo poder/ interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. **Cad. EBAPE. BR,** Rio de Janeiro, v. 4, n. 4 dez. 2006.

MEYER, John; ALLEN, Natalie. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review.** v.1, p.61-89, 1991.

PAZ, M. G.T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. O poder nas organizações. In: ZANELLI, J. E.; BORGES-ANDRADE; BASTOS, A. V. B. (orgs). . Porto Alegre: Artmed, 2004.

PLATÃO. **A república**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, Karen Barbosa Montenegro de. **Comprometimento organizacional dos docentes de uma escola particular de ensino do Rio Grande do Norte**. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Potiguar, Natal, 2012.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. **Revista de administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p. 192-213, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WEBER, Max. **Ciência e política: duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2003.